



# Strategische HR-Audits

Strategische HR-Audits – Personalarbeit auf dem Prüfstand

Strategische HR-Revision | Personalrisikomanagement | Workforce Analytics |  
News from Japan | Künftige Arbeitswelt | Studiendownloads

# Inhalt

---

## Editorial

- ⊕ Strategische HR-Audits auf dem Vormarsch

## Im Auftrag des Aufsichtsrats

- ⊕ Strategische Revision der Personalarbeit

## Personalrisikomanagement

- ⊕ Personalrisiken erkennen und steuern – Erweiterung des HR Rollenmodells gefordert

## Workforce Analytics

- ⊕ Evidenzbasiertes Personalmanagement und das Ende der „Plug-and-Play“-Personalkonzepte

## News from Japan

- ⊕ Performance-based Pay in 2015

## Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt

- ⊕ Enterprise 2.0 / Industrie 4.0
- ⊕ Leadership 4.0
- ⊕ Ausrichtung der Personalstrategien

## Berichte & Studien der Practice Groups

- ⊕ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ⊕ Toolunterstützung zur Risk Taker Identifikation in der Financial Services Industrie
- ⊕ Ergebnisse unserer Gender-Pay-Gap-Studien
- ⊕ Ergebnisse unserer Studie zur Verbreitung, Nutzung und Gestaltung von Zeitwertkonten

## Wir über uns

# Strategische HR-Audits auf dem Vormarsch



Das Thema Personal steht auf Rang 1 der CEO-Agenda, vor Kundenbeziehungen, Innovationen und operativer Exzellenz – und dies zurecht.

Die Komplexität, Virtualisierung und Digitalisierung unserer Wirtschaftssysteme und Organisationen nehmen weiter zu. Unsere Arbeitswelt wird sich radikal verändern. Wer glaubt, mit den HR-Transformationen der letzten Jahre sei der letzte Gipfel erreicht, liegt falsch. Plug-and-Play-Personalkonzepte werden bald an ihre Grenzen stoßen und durch neue, differenziertere Konzepte abgelöst.

Kein Wunder also, dass sich Aufsichtsräte und Vorstände zunehmend für die strategische Ausrichtung der Personalarbeit und den daraus resultierenden Chancen und Risiken interessieren. Leider halten nur etwa 30% der Stakeholder die Qualität des Personalrisikomanagements für gut. Die Personalarbeit ist Studien zufolge das am schlechtesten bewertete Risikofeld. In Folge legen strategisch angelegte HR-Audits jetzt den Fokus auf die Bedarfe und Erwartungen der Stakeholder vor dem Hintergrund der zukünftigen Chancen und Risiken. Zudem wird das HR-Rollenmodell um die Rolle des Risk Managers ergänzt.

Mit dem Einzug der Personaler in die C-Suite sind die Anforderungen an Business- und Faktenorientierung gestiegen. Im Rahmen des evidenzbasierten Personalmanagements werden Personalmaßnahmen und Unternehmenserfolgskennzahlen quantitativ miteinander verknüpft und empirisch identifizierte Wirkzusammenhänge herangezogen, um die Wirkung von Personalstrategien und -maßnahmen zu prognostizieren.

Wird Performance-based Pay bald das bisherige Senioritätsprinzip in Japan ablösen? Lesen Sie dazu den Kommentar unseres Kollegen, Kenji Makita, aus Tokyo.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und einen schönen Sommer.

Ihr

Ralf Hendrik Kleb  
Managing Partner

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

# Im Auftrag des Aufsichtsrats: HR Audit – Personalarbeit auf dem Prüfstand der Revision

Die Bedeutung des Faktors Personal ist erkannt. Dennoch werden Nachwuchs- und Personalrisiken aus Sicht von Stakeholdern und Revisionsleitern am schlechtesten gesteuert.

Angesichts der steigenden Bedeutung des Produktionsfaktors Wissen, der demographischen Entwicklung sowie der virtualisierten und digitalisierten Arbeitswelten der Zukunft rückt die Personalarbeit weiter ins Visier von Aufsichtsräten und Revisoren.

Standen früher die Ordnungsmäßigkeit der Personaladministration, Lohn- und Gehaltsabrechnung und Reisekostenabrechnung im Vordergrund der Prüfung des „Personal- und Sozialwesens“, gehören heute die strategischen Themen der

- » zielorientierten Ausrichtung und Effektivität,
- » Effizienz,
- » Risiken und
- » zukunftsicheren Ausrichtung

der „Personalarbeit“ auf die Agenda von Aufsichtsräten, Vorständen, Personalchefs und Revisoren.

Die Personalbereiche haben sich erst in jüngster Vergangenheit neu aufgestellt

- » HR Business Partner (HRBP),
- » Center of Expertise (CoE),
- » HR Shared Services Center (SSC),
- » HR-IT, insbesondere Manager Self Services (MSS) und Employee Self Services (ESS).

Häufig durch externe Benchmarks getrieben, dominierte in den meisten HR-Transformations-Projekten die Effizienzansicht auf die Personalorganisation. Doch wie steht es um die Risiken, die strategische Ausrichtung auf die zukünftigen Arbeitswelten und um die Effektivität der Personalarbeit?

Nur etwa 30% der Stakeholder halten die Qualität des Risikomanagements im Bereich Nachwuchs und Personal für gut. **Die Personalarbeit ist damit der am schlechtesten bewertete Risikobereich und der Bereich, um den sich die interne Revision bislang zu wenig kümmert.**

## Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

Ein **Audit der Personalarbeit** sollte – ähnlich wie auch im IT-Bereich – aus mehreren Gründen **durch erfahrene externe Spezialisten** durchgeführt werden:

- » In der Personalarbeit erfahrene externe Berater, Vordenker und Praxisprofis bringen Trendinformationen, Best Practice Erfahrungen und Forschungsergebnisse ein, ergänzen und hinterfragen die interne HR-Sicht durch unabhängige Befragung der Stakeholder und mit ihrem eigenen Beurteilungsvermögen;
- » In der strategischen und operativen Personalarbeit in der Regel unerfahrene Revisoren müssen sich bislang auf Leitfäden und Checklisten verlassen, die ihnen keine eindeutigen Maßstäbe für richtig oder falsch liefern. Für die Beurteilung der Auswirkungen der Megatrends auf die zukünftigen Arbeitswelten, der zielorientierten Ausrichtung und Wirksamkeit der Personalarbeit sowie der HR Risiken fehlt es der internen Revision an Wissen und Erfahrung.

Die Liste der möglichen Felder auf der Prüfungslandkarte Personal ist lang. Die Schwerpunkte einer Prüfung werden stets individuell festgelegt, wobei die strategischen, politischen und regulatorisch/gesetzlich relevanten Personalthemen besonderer Aufmerksamkeit bedürfen.

**Die Prüfungsfelder lassen sich entlang der HR-Prozesslandkarte thematisch und organisatorisch definieren:**

**HR Governance**

Personalstrategie, HR-Organisation, Corporate Culture, (Strategische) Personalplanung, Workforce Analytics, Mitbestimmungs- und Gremien-Management

**HR Kernprozesse**

Employer Branding und Sourcing, Rekrutierung und Onboarding, Personaleinsatz und Arbeitszeitmanagement, Compensation & Benefits, Performance Management, Karriere- und Nachfolgemanagement, Kompetenzmanagement, Learning Management, Gesundheitsmanagement, Diversity Management, Change Management

**HR Unterstützungsprozesse**

Personaladministration, Entgeltabrechnung, HR-Berichtswesen, HR-Prozesse und Systemmanagement, HR-Kommunikation

**Spezialfall: HR Shared Services Center und Outsourcing**

Strategische Festlegungen, Prozessveränderungen/Migrationsphase, Eigen-/Fremdleistung, Co-Sourcing, Standort(e), Qualifikation/Zertifizierung der Leistungserbringer, Leistungsvereinbarungen, -abnahme und -abrechnung

# Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

## Klärung der Ziele der Revision des Personalmanagements

Im Rahmen der Prüfung hat der Prüfer festzustellen, inwieweit für die „Personalarbeit“

- » Konzepte vorhanden sind, die sich mit zu erwartenden zukünftigen Entwicklungen und den entstehenden neuen Arbeitswelten befassen sowie entsprechende Zielbilder, Planungs- und Handlungsalternativen beschreiben,
- » Prozesse etabliert sind, die die Einbeziehung der unterschiedlichen Stakeholdergruppen gewährleisten und insbesondere die geschäftlichen Bedarfe der Führungskräfte in angemessener Weise berücksichtigen,
- » die organisatorische Struktur und die eingerichteten Prozesse für die unterschiedlichen Aufgabenstellungen zweckmäßig und zielorientiert ausgestaltet sind,
- » geeignete „Personalprodukte“, Instrumente, Methoden und IT-Systeme entwickelt wurden, die zu einer effizienten Aufgabenwahrnehmung beitragen,
- » Verfahren geschaffen wurden, welche die zentralen und dezentralen Geschäftseinheiten und Fachbereiche und insbesondere deren Führungskräfte angemessen unterstützen,
- » Steuerungs- und Überwachungsmaßnahmen zur Einhaltung der festgelegten Prozesse und Abläufe existieren.

## Iterativ-konstruktiver Analyse- und Bewertungsprozess

### ProjektAbstimmung

Abstimmung der Prüfungsgrundlagen und Anforderungskriterien, der endgültigen Prüffragen, Datenanforderungen, Informationsgewinnung sowie der Bewertungsmethodik und Ergebnisdarstellung

### Datensammlung / Ist-Aufnahme

Empfang und Erörterung des Informations-/Datenpakets; Dokumentenanalyse und strukturierte Arbeitssitzungen; Ergänzende Recherchen und Erhebungen; Abstimmung der Beschreibung der Ist-Situation

### Analyse

Iterativer Analyse- und Bewertungsprozess; Konstruktive Zusammenarbeit in strukturierten Arbeitssitzungen; Systematischer Soll-/Ist-Vergleich; Qualitative Bewertung; Feststellung des Erfüllungsgrades/Abweichungsgrades

### Empfehlungen

Bewertung des Handlungsbedarfs durch erfahrene Praxis-Profis auf Basis von Best Practice Know-how; Aufzeigen von Lösungsansätzen; Bewertung der Umsetzbarkeit

### Ergebnisbericht

Erstellung handlungsorientierter Prüfberichte (Managementbericht, Detailanalysen); Durchsprache und Abstimmung Prüfbericht; Ergebnispräsentation

# Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

### Literaturempfehlungen zu HR Audit / Revision des Personalmanagements

DIIR Deutsches Institut für Interne Revision e.V.: Die Interne Revision im Jahre 2020: Wirtschaftliche Trends und Implikationen (2010)

DIIR Deutsches Institut für Interne Revision e.V.; Arbeitskreis Revision Personalmanagement und interne Dienstleistungen: Leitfaden Prüfungsfelder von Shared Services Strukturen (2012)

DIIR Deutsches Institut für Interne Revision e.V.:  
<http://www.diir.de/arbeitskreise/ak04/veroeffentlichungen/>

Pwc PricewaterhouseCoopers: Die Interne Revision am Scheideweg – Die Studie gibt Einblick in die aktuelle Situation der IR 2012

### Kontakt:

**Ralf Hendrik Kleb**  
Managing Partner  
[ralf.kleb@baumgartner.de](mailto:ralf.kleb@baumgartner.de)

## Inhalt

---

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der  
Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und  
steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personal-  
management
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay  
in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der  
Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der  
Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der  
Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung:  
Job Families – Job Grading –  
Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

# HR Risikomanager gesucht – Erweiterung des HR Rollenmodells gefordert

Studien zufolge ist die Personalarbeit der am schlechtesten bewertete Risikobereich. In Folge wird der Aufbau eines systematischen Personalrisikomanagements notwendig.

Das Risikomanagement im Allgemeinen, aber auch das Personalrisikomanagement im Besonderen wird für Unternehmen vor dem Hintergrund gesetzlicher und regulatorischer Entwicklungen immer bedeutsamer.

Führende Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Risiken besser verstehen, steuern und aktiv managen – ein bislang meist vernachlässigter Teilbereich des Risikomanagements wie diverse Studienergebnisse zeigen.

Um den Anforderungen an ein systematisches Personalrisikomanagement gerecht zu werden, muss das bisherige HR Rollenmodell um eine weitere, neue Rolle ergänzt werden: die Rolle des HR Risk Managers.

Mit dem erweiterten Rollenverständnis wird die strategische Ausrichtung der HR-Funktion nochmals deutlich verstärkt.

## Wichtige Gesetze und Vorschriften

- » Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)
- » Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG)
- » Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)
- » Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG)
- » Anforderungen gemäß Prüfungsstandards des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW PS 340)
- » Basel-II- und Basel-III-Standards (speziell für Banken)
- » Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) (MaRisk)
- » Risikomanagement nach ISO 31000



## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

Das Personalrisiko ist das bedeutendste Risiko der Zukunft, wird in den Unternehmen aber, diversen Studien zufolge, völlig unzureichend gesteuert.

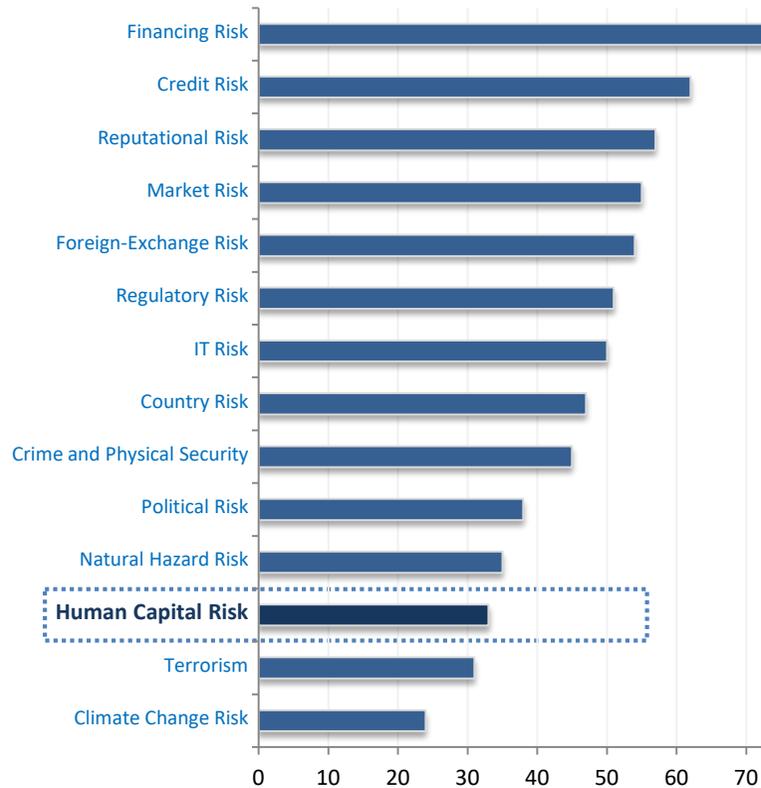
### Bedeutendstes Risiko der Zukunft?

(Durchschnitt aus Studien/Umfragen der letzten 2 Jahre, Angaben in % der Teilnehmer)



### Qualität der Risikosteuerung?

(Angaben in % der Teilnehmer)



## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

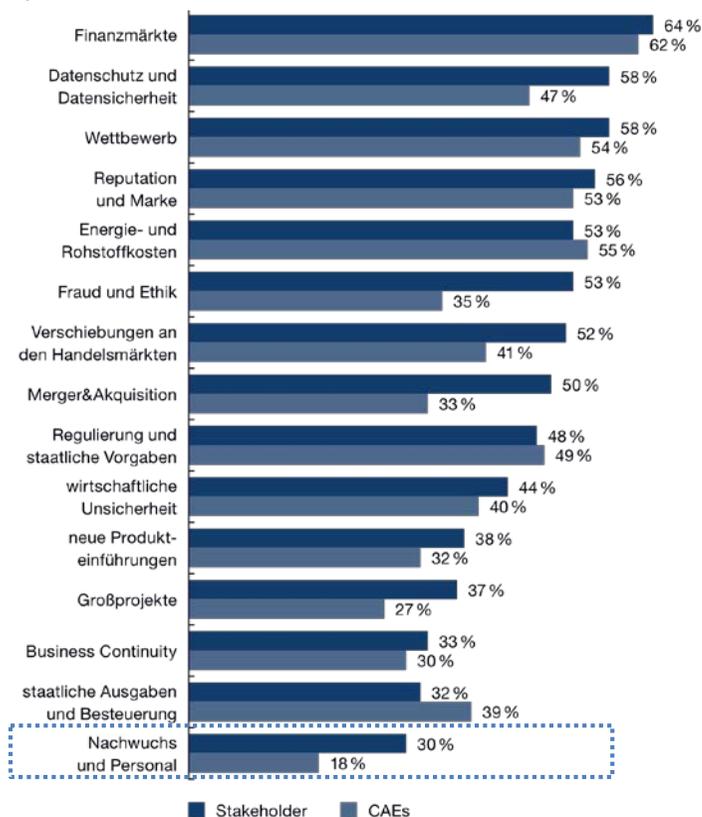
## Weniger als ein Drittel der Stakeholder und Auditoren von Unternehmen sind mit der Steuerung der Personalrisiken zufrieden.

### Einige Studienergebnisse

- » Es wird eine wachsende und sich rasch verändernde Risikolandschaft erwartet, in der neue Risiken und damit verbundene Herausforderungen entstehen.
- » Zu diesen komplexen Risiken, mit denen Unternehmen konfrontiert sind, gehören insbesondere:
  1. Wachsende Unsicherheit an den Wirtschafts- und Finanzmärkten
  2. Stärkere Regulierung und Veränderungen der staatlichen Vorgaben
  3. Bedrohung der Datensicherheit und Reputation
  4. M&A-Risiken
- » Die enge Verzahnung von globalem Handel, Finanzmärkten und Wertschöpfungsketten hat dazu geführt, dass Risiken unerwartet auftreten und mit weitreichenden Auswirkungen auf das Unternehmensimage einhergehen.
- » Eine besondere, langfristige Herausforderung ist die Gewinnung und Bindung von Personal in einem globalen, technologieorientierten Markt, in dem einerseits Kernkompetenzen in den Bereichen Technik und IT stark nachgefragt werden und andererseits das Angebot an Arbeitskräften knapp ist.

### Gutes Risikomanagement?

(Angaben in % der Teilnehmer)



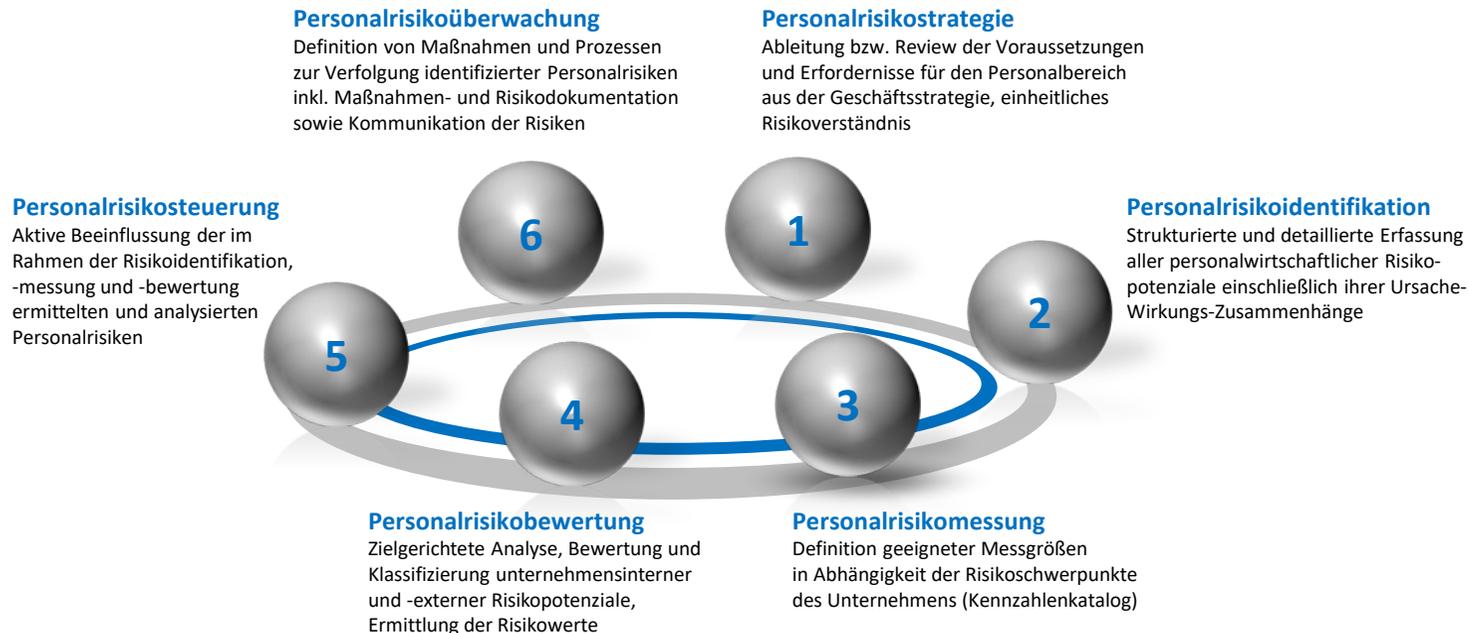
## Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial  
Strategische HR-Audits
- ▶ Im Auftrag des Aufsichtsrats  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ Personalrisikomanagement  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ Workforce Analytics  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ News from Japan
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ Berichte & Studien der Practice Groups u. a.
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ Wir über uns

Personaler müssen deshalb mehr denn je die klassischen Elemente des Risikomanagements beherrschen. Sie sind 1:1 auch im Personalrisikomanagement zu erfüllen.

In Zukunft tun Unternehmensleitungen und Führungskräfte gut daran, das Management von Personalrisiken nicht nur als gesetzliche Verpflichtung, sondern auch mehr denn je als Stellhebel des Unternehmenserfolgs zu erkennen und von ihren HR-Verantwortlichen eine aktive Steuerungsrolle hinsichtlich dieser

Risiken einzufordern. HR-Abteilungen haben ihre Pflicht zu erfüllen, aber damit auch die Chance, einen gesteigerten Wertbeitrag zu liefern. Hier wird sich HR künftig in der neuen Rolle des HR Risk Managers bewähren müssen.



## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

## Die Personalrisikopolitik und die Personalrisikostrategie bilden die Basis für den Personalrisikomanagementprozess.

### Die **Personalrisikopolitik**

- » legt die Verhaltensregeln und Verantwortlichkeiten fest,
- » ist im Einklang mit der allgemeinen Unternehmens- und Risikopolitik zu erstellen und sollte sich aus ihr ableiten,
- » bildet die Basis für die Personalrisikokultur und
- » gibt die Art der Risikohandhabung vor.

### Die **Personalrisikostrategie**

- » stellt die Basis für den gesamten Personalrisikomanagementprozess dar,
- » ist unternehmensspezifisch auszugestalten,
- » bestimmt das Verhältnis von personalbezogenen Chancen und Risiken,
- » legt fest, welche maximalen Personalrisiken eingegangen werden dürfen und
- » gibt Grundsätze für die Risikoprävention und die anzuwendenden Verfahren und Methoden vor.

Die **Zielsetzung des Risikomanagements** ist nicht immer die Minimierung der Personalrisiken. Vielmehr soll eine Optimierung des Risikoprofils, das von den strategischen Vorgaben und der Risikobereitschaft bestimmt wird, erreicht werden.

Im klassischen Risikomanagement werden in der Praxis fünf verschiedene Risikostrategien angewendet, die auch auf das Personalrisikomanagement übertragbar sind.

- » **Risikovermeidung:** Eine komplette Vermeidung von Risiken kann nur erreicht werden, indem risikobehaftete Aktivitäten unterlassen werden.
- » **Risikoverminderung:** Die Risikopotenziale sollen auf ein akzeptables Maß reduziert, jedoch nicht vollkommen ausgeschlossen werden.
- » **Risikobegrenzung:** Die Risikobegrenzung kann durch Risikostreuung (auch Risikodiversifikation) oder Risikolimitierung (Definition von Obergrenzen) erreicht werden.
- » **Risikoüberwälzung:** Das Risiko wird nicht beseitigt, sondern wechselt durch teilweise oder völlige Überwälzung den Risikoträger.
- » **Risikoakzeptanz:** Das verbleibende Risiko nach Risikoverminderung, -begrenzung oder -überwälzung (auch Restrisiko) muss akzeptiert und selbst getragen werden. Ein gegebenenfalls eintretender Schaden muss aus eigener Kraft gedeckt werden können.

Je Risiko können die Risikostrategie und die Risikobereitschaft, Risiken einzugehen, sehr unterschiedlich ausfallen.

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**



Es bietet sich für die Personalrisikoidentifikation an, die Risikoanalyse entlang der Personalmanagementprozesse durchzuführen.

- Welche Risiken sind typischerweise verbunden mit
- » dem Nichtvorhandensein von weiteren Teilprozessen oder wichtiger Prozesselemente,
  - » ungenügender Prozessqualität und/oder
  - » der fehlenden Prozesstreue in der Umsetzung oder in der Anwendung prozessrelevanter Instrumente?

Welche Risiken gehen Unternehmen ein, wenn zwar die Prozesse vorhanden sind, jedoch das damit beabsichtigte Ergebnis nicht erzielt wird?

Woran lassen sich typische Personalrisiken erkennen?

Das sind die Kernfragen, die für jeden Prozess entlang der HR-Prozesslandkarte zu beantworten sind.

<b>HR-Managementprozesse</b>	HR Governance & Personalstrategie (Segmentierung/Differenzierung, Lebensphasenorientierte Personalarbeit, Diversity, ...)										
	(Strategische) Personalplanung, Demografiemanagement & Workforce Analytics										
	Organisationsentwicklung, Engagement Management & Corporate Culture										
	Mitbestimmungs- & Gremienmanagement										
<b>HR-Kernprozesse</b>	Employer Branding & Sourcing	Recruiting & On-Boarding	Personaleinsatz & Arbeitszeit-Management	Compensation & Benefits	Performance Management	Karriere- & Nachfolge-Management	Kompetenz-Management	Learning-Management	Gesundheits-Management	Change Management	
<b>HR-Unterstützungsprozesse</b>	Personaladministration & Abrechnung										
	HR Reporting										
	HR-Prozesse & Systemmanagement / HR-IT										
	HR Communications										

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

Als Orientierungshilfe dazu dienen Risikokataloge oder Checklisten, die jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben können. Vielmehr hat jedes Unternehmen neben den allgemeinen personalbezogenen Prozessrisiken die unternehmensspezifischen Personalrisiken zu identifizieren.

Die vollständige **Risikoidentifikation** setzt voraus, dass sich der HR-Bereich mit der Risikolage aus mehreren Blickwinkeln auseinandersetzt. So sollte die Betrachtung der Risiken „für und durch Personal“ um „für und durch das Personalmanagement“ ergänzt werden.

Während die erstgenannten Risiken mit dem Arbeitseinsatz und der Beschäftigung von Menschen im Wertschöpfungsprozess verbunden sind, stehen die letztgenannten Risiken im Zusammenhang mit Entscheidungen des Personalmanagements über das Personal bzw. der Erreichung personalpolitischer Ziele.

Nach dem Grundmodell von Kobi sind insgesamt fünf Risikofelder für „Risiken durch Personal“ zu betrachten.

- » **Engpassrisiko:** Das Engpassrisiko beschreibt das Risiko fehlender Leistungsträger/ Bewerber z. B. aufgrund mangelnder Arbeitgeberattraktivität, unklarem Employer Branding oder nicht marktgerechter Vergütung.
- » **Austrittsrisiko:** Als Austrittsrisiko wird das Risiko des Mitarbeiterverlustes aufgrund unzureichender Mitarbeiterbindung bezeichnet.
- » **Anpassungsrisiko:** Inadäquat qualifizierte Mitarbeiter, fehlende Flexibilität oder stark ausgeprägtes Anspruchsdenken stellen ein Anpassungsrisiko dar.
- » **Motivationsrisiko:** Das Motivationsrisiko besteht bei demotivierten oder ausgebrannten Mitarbeitern oder fehlender Förderung der Chancengleichheit oder der kulturellen Vielfalt.
- » **Integritätsrisiko:** Integritätsrisiken ergeben sich aus nicht integer und loyal handelnden Mitarbeitern.

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

## Auszüge aus Risikokatalogen: Zwei ausgewählte Beispiele

### Beispiel 1: Engpassrisiken

#### Bedarflücken

- » Keine oder nicht ausreichende fundierte quantitative/qualitative Personalplanung
- » Keine Transparenz über Zielgruppen und Engpässe
- » Ungünstige Zusammensetzung des Personalstamms
- » Über- und Unterbestände an Mitarbeitern

#### Potenziallücken

- » Schwierige Besetzung von Schlüsselpositionen
- » Ungenügende Nutzung und Entwicklung von Schlüsselpersonen/Potenzialen
- » Fehlende Stellvertreter/potenzielle Nachfolger in wichtigen Funktionen
- » Fehlende Entwicklung von Potenzialen

#### Rekrutierungsrisiko

- » Fehlende oder unklare Personalmarketingkonzepte
- » Unprofessioneller Rekrutierungsprozess
- » Viele Fehlbesetzungen
- » Unklares Employer Branding

### Beispiel 2: Anpassungsrisiken

#### Personalentwicklung

- » Wenig fokussierte Personalentwicklungsangebote
- » Keine praxis- und umsetzungsorientierte Weiterbildung
- » Fehlende Zeit für Weiterbildung
- » Keine systematische Reflexion im Unternehmen
- » Fehlendes Wissensmanagement

#### Unternehmenskultur

- » Nicht adäquate Unternehmenskultur
- » Mangelnde Identifikation mit der Strategie und Unternehmenskultur
- » Geringe Veränderungs- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter und Führungskräfte

#### Arbeitsmarktfähigkeit/Flexibilität

- » Unflexible Mitarbeiter
- » Ungenügende Arbeitsmarktfähigkeit
- » Imagerisiko bei Personalfreisetzen

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

## Nach Abschluss der umfassenden Risikoidentifikation folgt die Personalrisikomessung.

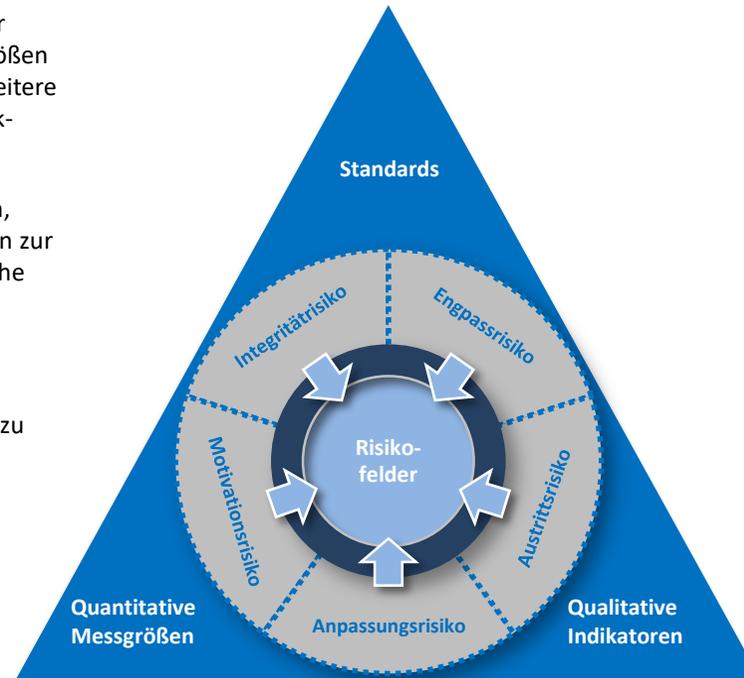
Oftmals ist die Risikomessung einer der schwierigsten Parts im Risikomanagementprozess. Valide Kennzahlen zur Messung der Qualität des Personals oder des Personalmanagements zu bilden, kann zu einer echten Herausforderung werden, wenn Zahlenbasis schlecht oder unvollständig ist.

Unabhängig davon reichen Kennzahlen in Abhängigkeit der Risikoschwerpunkte des Unternehmens alleine als Messgrößen bei der **Personalrisikomessung** nicht aus. Vielmehr sind weitere qualitative Elemente, Standards und Indikatoren zu berücksichtigen.

Die Daten hierfür können z. B. aus Mitarbeiterbefragungen, offiziellen Statistiken, Demografieanalysen, Untersuchungen zur Altersstruktur im Unternehmen, Zeitreihen über wesentliche Leistungskennzahlen bis hin zu Analysen zum Employer Branding stammen.

Empfehlenswert ist hier, ein auf das Unternehmen abgestimmtes Set von Kennzahlen, Indikatoren oder Standards zu definieren, entweder für

- » jede Risikoart oder
- » jedes Prozesselement.



## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

## Beispiel 1: Kennzahlen, Indikatoren und Standards für zwei ausgewählte Risikoarten

	Quantitative Messgrößen	Qualitative Indikatoren	Standards
<b>Engpassrisiko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Daten zur Belegschaftsstruktur</li> <li>» Anteil interne Besetzungen Führungspositionen</li> <li>» Potenzialträgerquote</li> <li>» Anteil Potenzialkandidaten/ erwartete Vakanzen, Potenzialgaps</li> <li>» Durchschnittliche Dauer des Einstellprozesses</li> <li>» Anteil der Mitarbeiter, die im ersten Jahr wieder austreten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Zufriedenheit neuer Mitarbeiter nach Probezeitablauf</li> <li>» Zufriedenheit mit Rekrutierungsprozess</li> <li>» Qualität (z. B. Vollständigkeit und Granularität) der Personalplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Existenz einer quantitativen und qualitativen Personalplanung</li> <li>» Existenz eines fundierten Mitarbeiter-Portfolios mit Hinweisen zu Engpässen</li> <li>» Existenz einer Nachfolgeplanung</li> <li>» Anteil Nachfolgen, die der Planung entsprechen</li> <li>» Anteil Potenzialträger mit Entwicklungsplan</li> <li>» Einhaltung Rekrutierungsstandards</li> </ul>
<b>Austrittsrisiko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Allgemeine Fluktuationsrate</li> <li>» Fluktuationsrate kritischer Personengruppen</li> <li>» Entwicklung durchschnittliche Vergütungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Arbeitszufriedenheitswerte</li> <li>» Zufriedenheit mit Retention Management</li> <li>» Zufriedenheit mit der Führungsqualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Fundierte Analyse der Austrittsgründe aus Interviews</li> <li>» Existenz eines Retention Management für Schlüsselpersonen und Potenzialträger</li> <li>» Anzahl der durchgeführten Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche</li> <li>» Vorgaben zur Dokumentation von Wissen bei Austritten</li> </ul>

# Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

## Beispiel 2: Kennzahlen, Indikatoren und Standards für Prozesselemente

HR-Kernprozesse	Employer Branding & Sourcing	Recruiting & On-Boarding	Personaleinsatz & Arbeitszeit-Management	Compensation & Benefits	Performance Management	Karriere- & Nachfolge-Management	Kompetenz-Management	Learning-Management	Gesundheits-Management	Change Management
<b>Kosten</b>	Imagekampagnenbudget	Kosten pro Neuzugang	Zeitarbeitskosten	Lohn- und Gehaltskosten				Höhe Weiterbildungsbudget	Kosten für Gesundheitsmanagement	Change-Maßnahmenbudget
<b>Zeit</b>	Zeit für Personalforschung	Zeit für Stellenbesetzung	Geleistete Überstunden	Zeit für Anwesenheit				Zeit für Personalmanagement	Gesundheitsquote	Zeit für Management Audits
<b>Quantität</b>	Anzahl Stellenanzeigen	Anzahl der Neuzugänge	Arbeitsproduktivität						Anzahl betriebsärztl. betreuter MA	Anzahl Management Audits
<b>Qualität</b>	Rating für geeignete Personalberater	Beurteilung Einstellungsverfahren	Beurteilung Work-Life-Balance						Bewertung Vorsorgeprogramm	Index Veränderungsbereitschaft
<b>Reaktion</b>	Bewertung Karriere-Website	Ergebnisse Austrittsanalyse	Zufriedenheitswert zu Arbeitszeitmodellen	Zufriedenheitswert zu Benefits				Zufriedenheitswert zu Lernsoftware	Zufriedenheitswert zu „Fit for working“	Zufriedenheitswert zu Change Projekten
<b>Rechts-sicherheit</b>	Vorgaben für Kandidatenansprache	Aktualität der Vertragswerke	Existenz Zeiterfassungssystem	Transparenz der Gesamtvergütung	Existenz Betriebsvereinbarung	Existenz Betriebsvereinbarung	Existenz Betriebsvereinbarung	Existenz Betriebsvereinbarung	Arbeitnehmer-schutz	Existenz Betriebsvereinbarung

Pro Prozesselement gibt es eine Vielzahl von Messgrößen, Indikatoren und Standards.

Je nach Unternehmen und Verfügbarkeit von Daten sind geeignete Kennzahlen bzw. Indices zur Risikomessung zu definieren.

Daher haben die hier aufgeführten Kennzahlen, Messgrößen, Indikatoren und Standards lediglich Beispielcharakter.

# Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

## Auf Basis eines einheitlichen Risikoverständnisses erfolgt im nächsten Schritt die Bewertung der Personalrisiken.

Die identifizierten Personalrisiken müssen bezüglich ihrer Relevanz, Eintrittswahrscheinlichkeit und potenziellen Auswirkungen auf die Wertschöpfung und den nachhaltigen Unternehmenserfolg bewertet werden.

Das Ergebnis der Personalrisikobewertung ist ein Risikoportfolio, das die Notwendigkeit an Steuerungsmaßnahmen verdeutlicht.

### Grundsatz

Ein Unternehmen hat - auf der Grundlage eines Gesamtrisikoprofils - sicherzustellen, dass die wesentlichen Risiken des Unternehmens laufend abgedeckt sind und damit die Risikotragfähigkeit gegeben ist.

### Risikorelevanz

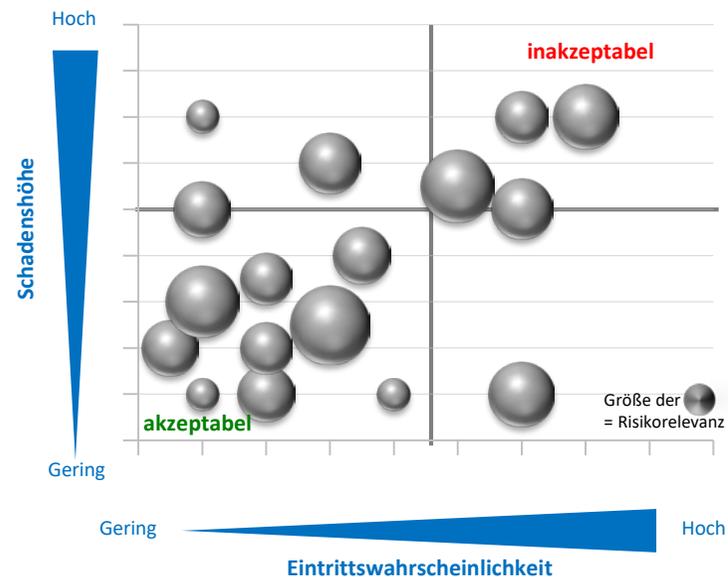
Einschätzung, welche Risiken als wesentlich einzustufen sind.

### Eintrittswahrscheinlichkeit

Statistischer Erwartungswert oder die geschätzte Wahrscheinlichkeit, für das Eintreten eines bestimmten Ereignisses in einem bestimmten Zeitraum in der Zukunft.

### Potenzielle Auswirkungen/Schadenshöhe

Rechnerischer oder geschätzter Wert bei Eintreten eines bestimmten Ereignisses in einem bestimmten Zeitraum in der Zukunft.



## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**



## Mit gezielten Steuerungsmaßnahmen sollen die Personalrisiken minimiert und das Personalrisikoprofil optimiert werden.

Die Herausforderung für HR liegt darin, die im Rahmen der Risikoidentifikation, -messung und -bewertung ermittelten und analysierten Personalrisiken aktiv und effizient zu beeinflussen. Dazu sind Handlungsoptionen zu erarbeiten, Maßnahmen aufzusetzen, Instrumente zu entwickeln und Prozesse zu definieren. Die Ansatzpunkte und Lösungsmöglichkeiten sind vielfältig.

Für jedes Einzelrisiko ist dabei zu entscheiden, ob es im Einklang mit der eingangs definierten Personalrisikostategie vermieden, reduziert oder bewusst eingegangen werden soll.

Der Schlüssel, um den Personalrisiken zu begegnen, liegt in integrierten, nachhaltigen Lösungen, die alle relevanten, personalwirtschaftlichen Bereiche abdecken. Deshalb werden in der Praxis meistens mehrere Risikosteuerungsmaßnahmen zu einem Bündel zusammengefasst. Nur wenn mehrere Aktivitäten und Instrumente miteinander verknüpft werden, können sie ihre Wirkung voll entfalten.

### Mögliche Ansatzpunkte zur Risikosteuerung

Risiko	Ziel	Mögliche Ansatzpunkte
Austrittsrisiko	Stärkung der Mitarbeiterbindung	Verbesserung der Führungsqualität
	Bindung von Schlüsselpersonen	Gezieltes Retention Programm
Engpassrisiko	Systematisierung der Personalplanung	Strategische Personalplanung und gezielte Nachfolgeplanung
	Kompetenzausbau in wichtigen Funktionen	Einführung einer Expertenlaufbahn
Anpassungsrisiko	Verbesserung der Führungsqualität	Einführung eines 360°-Feedback-Prozesses
	Stärkung der Unternehmenskultur	Entwicklung von Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit
Motivationsrisiko	Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit	Mitarbeiterbefragung und Führungskräfteentwicklung
	Erhöhung der Leistungsmotivation	Optimierung des Performance Managements

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

## Eine regelmäßige Überprüfung der Risikoentwicklung und der Wirksamkeit der Maßnahmen ist von wesentlicher Bedeutung für den langfristigen Erfolg.

Im letzten Schritt werden Maßnahmen, Instrumente und Prozesse zur Verfolgung der Risikoentwicklung und zur Wirksamkeit der getroffenen Aktivitäten definiert. Dies soll dazu dienen, Maßnahmen nachzubessern, neue Instrumente einzuführen oder Prozessoptimierungen vorzunehmen, sofern nicht das geplante Ergebnis erzielt wurde.

Typische Instrumente für die Erfolgskontrolle sind:

- » Analyse der Veränderungen des Risiko-Portfolios
- » Zeit- oder Soll-Ist-Vergleich von Risikomeßgrößen und der erzielten Ergebnisse aus umgesetzten Maßnahmen
- » Laufende Ursachen-Wirkungs-Analysen
- » Differenzierte Risiko-Berichterstattung

Alle entscheidungsrelevanten Daten sowie die identifizierten, bewerteten und mit Maßnahmen hinterlegten Risiken sind revisionssicher festzuhalten. Hierfür müssen geeignete Dokumentationsformen und Dokumentationsverfahren festgelegt werden.

Solche Regelungen haben grundsätzlich nicht nur Auswirkungen auf die Risikoüberwachung selbst, sondern regeln die Anforderungen an die Dokumentation über den gesamten Risikomanagementprozess hinweg. Es bietet sich in der Praxis an, die Risiko- und Maßnahmendokumentation software-unterstützt vorzunehmen.

Für weiterführende Informationen zur **HR Risk Management-Software** kontaktieren Sie bitte direkt unsere Kooperationspartnerin

Nicole Fabig-Grychtol  
nfg@nfg-consulting.de



**BAUMGARTNER PARTNER**  
personnel management solutions

## HR Risk Management

Wie Personalrisiken besser erkannt, gesteuert und gemanagt werden können

Personalrisikomanagement als neues Aufgabenfeld für HR | Prozessorientiertes HR Risk Management in sechs Schritten | Aufgaben der Personaler im Risk Managementprozess | Softwaregestützte Personalrisiko- und Maßnahmen-dokumentation | HR Risk Reporting

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

## Die HR Funktion muss künftig höhere Erwartungen erfüllen, da das Anforderungsniveau gestiegen ist und der bisherige Status quo nicht mehr ausreicht.

Die Entwicklung der HR-Bereiche von eher administrativen Fachabteilungen hin zu einer stärker strategisch ausgerichteten HR Funktion vollzieht sich nur langsam. Will sich HR in Zukunft auch in der Rolle des HR Risk Managers bewähren, gilt es zusätzliche Herausforderung zu meistern.

Für HR bedeutet das in allen HR Funktionen, künftig höhere Erwartungen erfüllen zu müssen, sich im Bereich des Personalrisikomanagements fit zu machen und entsprechend zu qualifizieren. Gesetzliche Anforderungen, demografische Veränderungen und andere Einflüsse machen es erforderlich, strategische Entscheidungen auf Basis fundierter Erkenntnisse zu treffen und die Personalarbeit risiko- und performance-orientierter zu betrachten.

Diese zusätzliche Herausforderung erfolgreich zu meistern, ist aus Sicht des Personalrisikomanagements ein echtes, aber steuerbares Risiko!

### Baumgartner & Partner und nfg-consulting

Wir beraten Sie gerne bei Ihrer Aufgabe als Personalmanager oder HR Risk Manager, insbesondere bei

- » dem Aufbau eines vollständigen und transparenten Personalrisikomanagement-Systems,
- » der Entwicklung einer Personalrisikostategie,
- » der Auswahl der Methodik zur Personalrisikoidentifikation, -messung und -bewertung,
- » der Ableitung geeigneter Steuerungsmaßnahmen für identifizierte Personalrisiken und
- » der Definition von Maßnahmen/Prozessen zur Verfolgung identifizierter Personalrisiken.

Außerdem implementieren wir projektbegleitend unser Software-Tool zur Risiko- und Maßnahmendokumentation.

### Kontakt:

#### Ralf Hendrik Kleb

Baumgartner und Partner Management Consultants GmbH  
ralf.kleb@baumgartner.de

#### Nicole Fabig-Grychtol

nfg-consulting  
nfg@nfg-consulting.de

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

## Literaturempfehlungen zum Personalrisikomanagement

Ackermann, K.-F.: Risikomanagement im Personalbereich, in: Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, S. 43-102 (1999).

Beger, M.: Personalrisikomanagement - Grundlagen & theoretische Umsetzung von Risikoidentifikation, München, Grin Verlag (2013).

Berger, Th. B.: Zum Personalrisikomanagement und dem Risiko aus dem Personalbereich. Eine einführende Übersicht. Arbeitspapier 01-2012 der SRH FernHochschule Riedlingen (2012).

Ebert, J., Miller, U., Weller, I.: Tendenz sinkend, in: Personalmagazin, Heft 7, S. 24-26 (2013).

Hochrein, K.: Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich. KonTraG und die Folgen für das Personalmanagement, in: Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, S. 11-41 (1999).

Klaffke, M.: Strategisches Management von Personalrisiken. Wiesbaden, Gabler Verlag (2009).

Kobi, J.-M.: Gegenlenken mit System, in: Personalmagazin, Heft 7, S. 20-25 (2012).

Kobi, J.-M.: Personalrisikomanagement: Strategien zur Steigerung des People Value, Wiesbaden, Gabler Verlag (2012).

Meier, W., Esch, J.: Die Interne Revision am Scheideweg, in: PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): IR-Studie: Die Interne Revision am Scheideweg (2012).

Paul, C.: Personalrisikomanagement: Bestandaufnahme und Perspektive, Arbeitspapier 112 der Hans-Böckler-Stiftung (2005).

The Economist Intelligence Unit (Hrsg.): Best practice in risk management – A funktion comes of age (2009).

Veder, J., Dr. Förschler, D.: HR-Risk, in: Risk, Compliance & Audit, Heft 3, S. 28-33 (2011).

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

# Workforce Analytics

Evidenzbasiertes Personalmanagement und das Ende der „Plug-and-Play“-Personalkonzepte – oder warum das Personalmanagement noch einen weiten Weg vor sich hat.

## Herausforderungen aus Sicht der CEOs

Das Thema Personal steht auf Rang 1 der CEO-Agenda, vor Kundenbeziehungen, Innovationen und operativer Exzellenz – so die weltweite Studie „CEO Challenge 2014“ von The Conference Board. Schlaflose Nächte bereiten vor allem Big Data Analytics, die wirtschaftliche Depression in Europa und die noch unzureichende Diversität in den Führungsreihen.

Von ihren Führungskräften erwarten die CEOs neben Integrität vor allem die Bereitschaft und Fähigkeit, Veränderungen voranzutreiben, Komplexität zu managen, unternehmerisch zu denken sowie Talente zu binden und zu entwickeln.

Aus Sicht der CEOs müssen sich die Personalstrategien auf die Integration von Talent & Performance Management und auf die Verbesserung der Effektivität der Führungsarbeit konzentrieren (siehe nebenstehende Grafik).

## Herausforderungen aus Sicht des Personalmanagements

Die Prioritäten der HR Executives decken sich jedoch nur in Teilen mit den Erwartungen der CEOs, so lässt es die durch McKinsey und The Conference Board durchgeführte Studie „The State of Human Capital 2012 – False Summit“ zumindest vermuten (vgl. Grafik auf nachfolgender Seite).

Global N=738	HUMAN CAPITAL STRATEGIES 2014
1	Provide employee training and development
2	Raise employee engagement
3	Improve performance management processes and accountability
4	Increase efforts to retain critical talent
5	Improve leadership development programs
6	Focus on internally developed talent to fill key roles
7	Enhance effectiveness of the senior management team
8	Improve effectiveness of front-line supervisors and managers
9	Improve corporate brand and employee value propositions to attract talent
10	Improve succession planning for current and future needs
11	Hire more talent in the open market
12	Redesign financial rewards and incentives
13	Promote and reward entrepreneurship and risk taking
14	Increase diversity and cross-cultural competencies
15	Expand talent pools by recruiting nontraditional workers
16	Invest in education systems to improve workforce readiness
17	Pay more attention to labor relations issues

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

What would you consider to be the critical human capital priorities for you and your organization, in the next 2-3 years? (Rank top three)



Hinsichtlich Verständnis und Bedeutung von Personalentwicklung, Nachfolgeplanung, Performance Management und Diversity Management liegen die CEOs und HR Executives vieler Unternehmen möglicherweise auseinander (auch wenn die hier genannten Studien zeitlich und methodisch auseinanderfallen).

**Nachdenklich stimmt zudem, dass nur etwa ein Drittel der befragten HR Executives von der Effektivität ihrer Strategien und Maßnahmen überzeugt sind.**

Personaler und Führungskräfte müssen Entscheidungen mit großer Tragweite für ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter treffen. Häufig werden sie auf Basis von Benchmarks, Best Practices oder aus dem Bauch heraus gefällt. Empirische Belege und wissenschaftliche Erkenntnisse werden nur selten als Grundlage für Entscheidungen herangezogen. Zwar rangiert die strategische Personalplanung immerhin auf Rang 3 der HR-Agenda, aber die analytische Auseinandersetzung mit der Effektivität von Führung und den Wirkzusammenhängen von personalpolitischen Maßnahmen kommt auf Rang 8 viel zu kurz (siehe nebenstehende Grafik).

Die HR InSights-Studie „HR’s Strategic Effectiveness“ bestätigt dieses Bild:

**90% der Befragten halten die Quantifizierung des HR-Beitrags zum Geschäftserfolg ganz entscheidend für die Glaubwürdigkeit und das Ansehen des HR-Bereichs.** Aber 85% der befragten Personaler tun sich mit dem Nachweis noch schwer.

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**



### Wertschöpfungsorientierte strategische HR Aktivitäten (nach Lawler, Boudreau und Mohrman)

- » Unterstützung bei der Identifizierung und Gestaltung von strategischen Optionen
- » Unterstützung bei der Auswahlentscheidung der am besten geeigneten strategischen Option
- » Unterstützung bei der Planung der Strategieumsetzung
- » Unterstützung bei der Festlegung der Kriterien für strategischen Erfolg
- » Unterstützung bei der Identifizierung von neuen Geschäftschancen
- » Bewertung der „Strategic Readiness“ zur Strategieumsetzung
- » Unterstützung bei der Gestaltung der organisatorischen Struktur zur Strategieumsetzung
- » Unterstützung bei der Bewertung möglicher Merger, Akquisitionen oder Desinvestitionsstrategien
- » Integration der Personalstrategie in die Geschäftsstrategie gemeinsam mit der Unternehmensleitung
- » Rekrutierung und Entwicklung von Talenten

### Wertschöpfungsorientiertes Personalcontrolling

Die Wertschöpfung der Personalarbeit kann einerseits quantitativ über Kosten- und Wirkungsanalysen, Kennzahlen und Indikatoren und andererseits qualitativ über die Analyse der entstehenden Potenziale und strategischen Wirkungen der Maßnahmen erfasst werden. Der qualitativ erfasste bzw. beschriebene Wertbeitrag wird dabei häufig subjektiv interpretiert, was eine quantifizierende Messung erschwert. Da jedoch nur messbare Phänomene effektiv steuernde oder regelnde Interventionen ermöglichen, muss es gelingen, auch die qualitativ analysierte Wertschöpfung messbar und bewertbar zu machen.

### Evidenzbasiertes Personalmanagement

Seit einigen Jahren hält der Ansatz des „Evidence-Based Human Resources Management“ Einzug in die Personalabteilungen. Dabei geht es um

- » **die quantitative Verknüpfung von Personalmaßnahmen mit Unternehmenserfolgskennzahlen und**
- » **das Heranziehen von empirisch identifizierten Wirkzusammenhängen, um Personalstrategien entwickeln zu können, deren Wirkung auf den Unternehmenserfolg prognostizierbar sind.**

## Inhalt

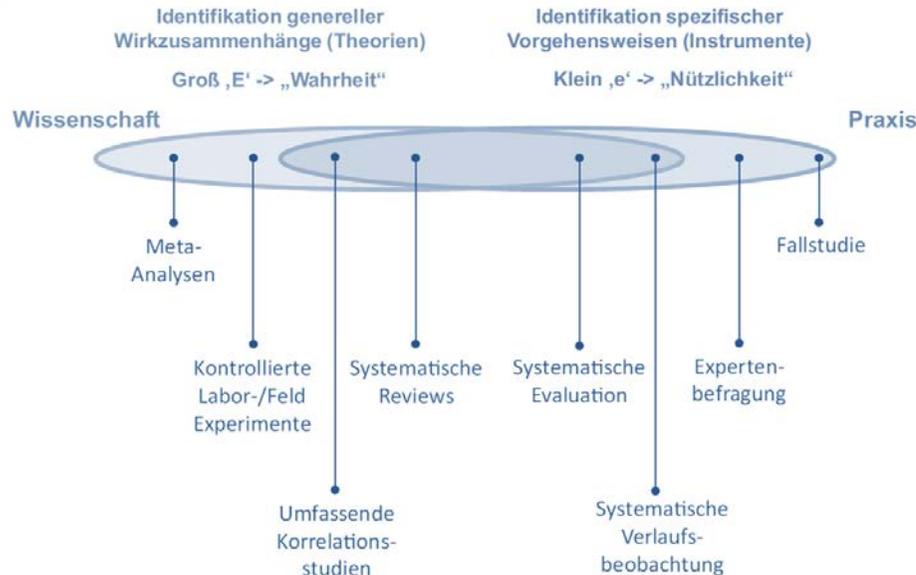
- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

# Inhalt

## Grundprinzipien des evidenzbasierten Personalmanagements

- 1 Externe Evidenz (Groß „E“): Nutzung allgemeingültiger, empirischer, mit wissenschaftlichen Methoden gewonnener Erkenntnisse über bedeutende Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.
- 2 Interne Evidenz (Klein „e“): Nutzung firmenspezifischer und lokaler Erkenntnisse, die durch Ursachenanalyse oder andere faktenbasierte Ansätze gewonnen werden.
- 3 Kollektive Intelligenz: Nutzung sozialer Gemeinschaften und IT-Tools, mit deren Hilfe sich Informationen sinnvoll verteilen und bewerten lassen, um beispielsweise einen fehlerhaften, übermäßigen oder zu seltenen Gebrauch wirksamer Maßnahmen zu erkennen und zu korrigieren.

## Methodenbeispiele des evidenzbasierten Personalmanagements: Kombination wissenschaftlicher und firmenspezifischer Erkenntnisse mit kollektiver Intelligenz

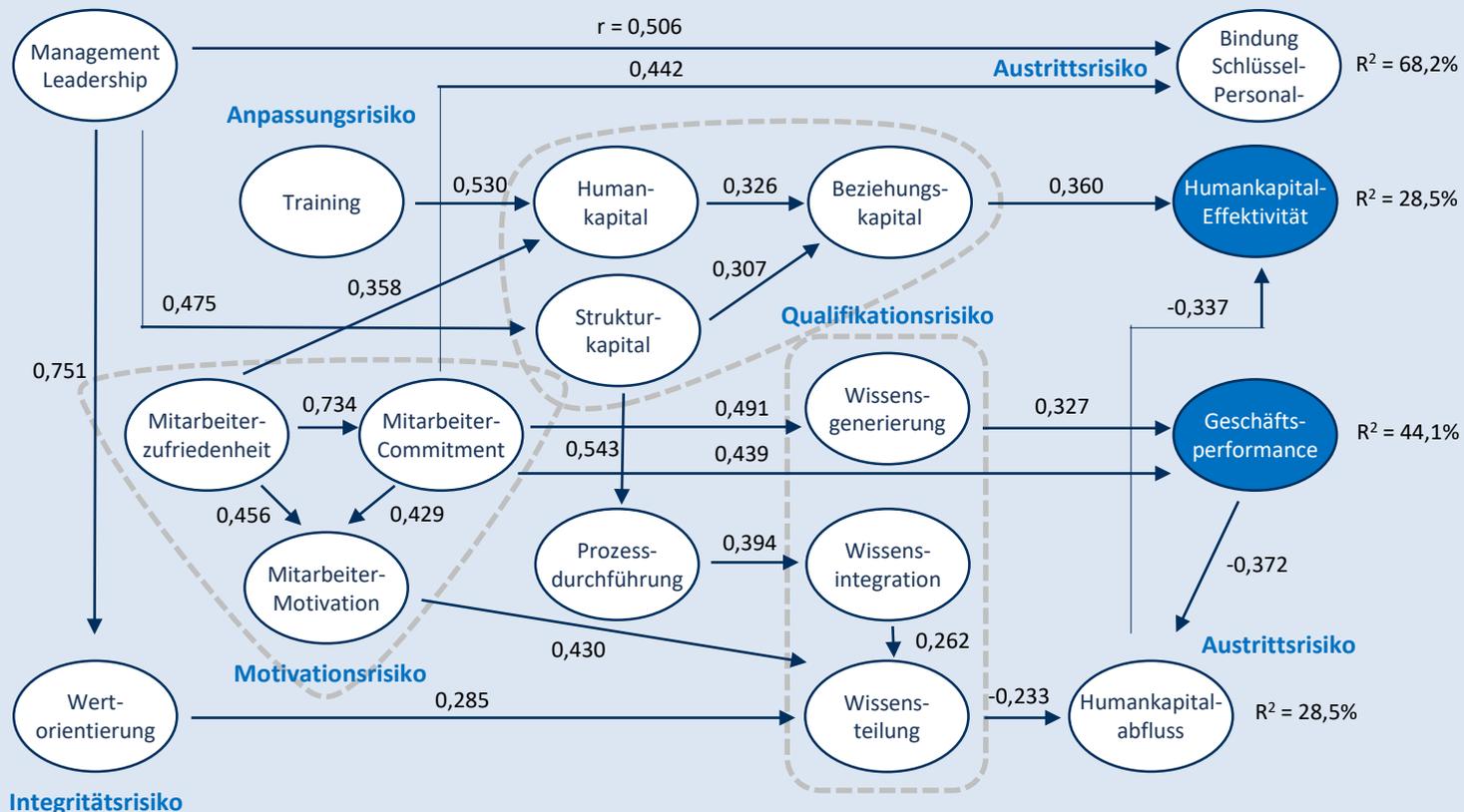


- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

# Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

Beispiel 1: Analyse von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zum ROI des Humankapitals – „Causal Maps“ zeigen statistisch signifikante Korrelationen (r) mit hohem Erklärungswert



## Beispiel 2: Evidenzbasiertes Management im Bereich Führungskräfteentwicklung – Effektivität des Leistungsfeedbacks

Mitarbeiter beklagen häufig einen Mangel an Feedback von ihren Vorgesetzten, ganz besonders an positivem Feedback.

- » Doch ist es wirklich so, dass positives Feedback die Leistung mehr als kritisches Feedback fördert?
- » Wirkt Feedback überhaupt leistungssteigernd und wenn ja, wie?

Um diesen Fragen evidenzbasiert zu begegnen, kann unter anderem die Meta-Analyse von Kluger und DeNisi (1996) herangezogen werden. Deren Ergebnisse beruhen auf über 100 Studien an insgesamt über zwölftausend Personen. Nach dem daraus entwickelten (und anschließend auch gesondert empirisch getesteten) Modell enthält Leistungsfeedback Botschaften, die die Aufmerksamkeit des Feedbacknehmers auf eine von drei Ebenen seiner Handlungskontrolle lenken:

- » die Beherrschung der Aufgabe (dabei treten Lernziele in den Vordergrund),
- » die Motivation zur Aufgabenerledigung (dabei treten Aufgabenziele in den Vordergrund) und
- » übergeordnete Motive, z. B. das Beibehalten eines positiven Selbstbildes (dabei treten Selbstwert bezogene Ziele in den Vordergrund)

Die Effektivität von Leistungsfeedback ist am höchsten, wenn die Aufmerksamkeit des Feedbacknehmers durch die Feedbackbotschaft selbst und die Art und Weise, wie sie gegeben wird, auf die Beherrschung der Aufgabe gelenkt wird, am zweiteffektivsten, wenn sie auf die Aufgabenmotivation gelenkt wird, und sie ist am wenigsten

effektiv, wenn sie auf übergeordnete Motive (z. B. positives Selbstbild erhalten), gelenkt wird. Letzteres ist vor allem bei unspezifischem Loben oder Tadeln einer Person wahrscheinlich.

Loben und Tadeln ist übrigens gänzlich wirkungslos, wenn es allgemein und abstrakt ist oder auf die Person gerichtet ist. Das aufgabenbezogene Verhalten und die Aufgabenmotivation des Feedbackempfängers treten dadurch in den Hintergrund. Entmutigende Botschaften, die die Person des Empfängers als Ganzes betreffen, wirken übrigens deutlich leistungsmindernd.

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**



### Beispiel 3: Evidenzbasiertes Management im Bereich Performance Management – Effektivität leistungsbezogener Vergütung

Eine zentrale Aufgabe im Personalwesen ist es, ein transparentes und gerechtes Anreizsystem zu schaffen, um die Mitarbeiter zu hohen Leistungen zu motivieren. Bereits im Jahr 1911 hat Frederick Taylor behauptet: „was Arbeiter am meisten von ihren Arbeitgebern wollen, mehr als alles andere, sind hohe Löhne“ (Pfeffer & Sutton, 2007).

- » Doch erhöhen monetäre Anreize tatsächlich die Leistung der Mitarbeiter?
- » Wann wirken monetäre Anreize positiv auf die Leistung?
- » Welche nicht-monetären Anreizsysteme könnten eingesetzt werden? Und wie wirken diese?

Eine aktuelle Meta-Analyse von Condly et al. (2003) weist einen durchschnittlichen Leistungsgewinn von 22 Prozent durch Anreize (sowohl monetärer als auch nicht-monetärer Art) über alle beruflichen Settings und Aufgaben hinweg aus. Monetäre Anreize erhöhen die Leistung stärker als nicht-monetäre Anreize (z. B. Geschenke, Reisen). Für die Dauer von Anreiz-Förderprogrammen ergab sich, dass Langzeitprogramme (> sechs Monate) zu größeren Leistungsgewinnen führten als Kurzzeitprogramme (44 vs. 20 Prozent).

Teambezogene Anreize wirken dabei stärker als auf das Individuum bezogene Anreize. Der durchschnittliche Leistungsgewinn für teambezogene Anreize beträgt 48 Prozent (vs. 19 Prozent für auf das Individuum bezogene Anreize). Die Autoren gehen davon aus, dass dieser Effekt auf ein gruppenpsychologisches Phänomen zurückgeht.

In einem Feldexperiment von Stajkovic und Luthans (2001) werden

- » die Effekte von monetären Anreizen im Rahmen von organisationaler Verhaltensmodifikation auf Leistung mit den Auswirkungen von normalen „pay for performance“ Programmen verglichen und
- » die Effekte von sozialen (nicht-monetären) Anreizen, wie z. B. Anerkennung und Leistungsfeedback, auf Leistung untersucht.

Die Autoren kommen zu folgenden Ergebnissen: Einmal führten monetäre Anreize im Rahmen von organisationaler Verhaltensmodifikation zu höheren Leistungsgewinnen als „pay for performance“ (37 vs. 11 Prozent). Frey und Osterloh (2000) argumentieren, dass „pay for performance“ lediglich bei einfachen Tätigkeiten und bei Personen, die ausschließlich am Gelderwerb interessiert sind, zur erwarteten Leistungssteigerung führt. Die meisten Mitarbeiter besitzen auch eine signifikante intrinsische Arbeitsmotivation, die durch „pay for performance“ verdrängt werden kann (Korrumpierungseffekt). Hier ist es entscheidend, auf welche Weise die Mitarbeiter entlohnt werden.

Zum anderen konnte gezeigt werden, dass der Einfluss von nicht-monetären Anreizen auf Leistung beträchtlich ist (24 Prozent für soziale Anerkennung und 20 Prozent für Leistungsfeedback) und nicht unterschätzt werden sollte. Vermutlich wirkt dieser sich langfristig positiv auf die Entwicklung intrinsischer Arbeitsmotivation aus.

Eine variable Leistungsentlohnung sollte also durch Instrumente der Mitarbeiterführung ergänzt werden, die die intrinsische Motivation der Mitarbeiter bewahrt und erhöht. Dazu gehören Lob und unterstützende Kritik in Mitarbeitergesprächen sowie Möglichkeiten zur Partizipation und ein eigenständiger Entscheidungsspielraum (Frey & Osterloh, 2000).

## Inhalt

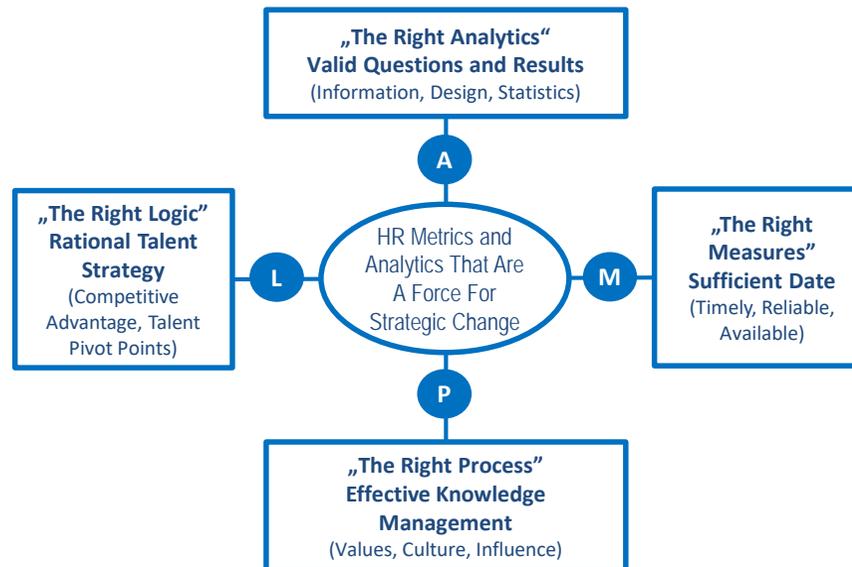
- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

### Herausforderungen beim Aufbau einer faktenbasierten Workforce Analytics Kompetenz im Personalbereich

- » Buy-in der Top Executives und Unterstützung von evidenz-basierten Initiativen durch Vertrauen und Ressourcen;
- » Nachweis der Workforce Analytics Initiativen auf die Qualität von Entscheidungen und Geschäftsergebnisse (Business Case);
- » Aggregation der Daten in einer zentralen Datenbank mit konsistenten Daten hoher Qualität;
- » Entwicklung der erforderlichen Systeme/ Technologien, analytischen Skills und Ressourcen;
- » Nutzung harter Messgrößen zur Messung weicher Faktoren;
- » Entwicklung des Personalbereichs vom reaktiven zum faktenbasiert-prognostizierenden Business Partner.

### Das LAMP-Modell liefert den Rahmen für faktenbasierte Workforce Analytics (Logic, Analytics, Measures and Process)

Cascio und Boudreau vertreten die Auffassung, dass die schrittweise Verbesserung der traditionellen Kennzahlen und Messmethoden den genannten Herausforderungen nicht gerecht wird. Sie schlagen ein Rahmenmodell vor, das vier notwendige Elemente eines evidenzbasierten Personalmanagements beschreibt, welches in der Lage ist, strategischen Wandel und organisatorische Effektivität voranzutreiben. Die richtigen Kennzahlen (HR KPI) stellen dabei nur ein Element dar. Ihren wahren Wert entfalten sie erst im Zusammenspiel mit den anderen drei Elementen.



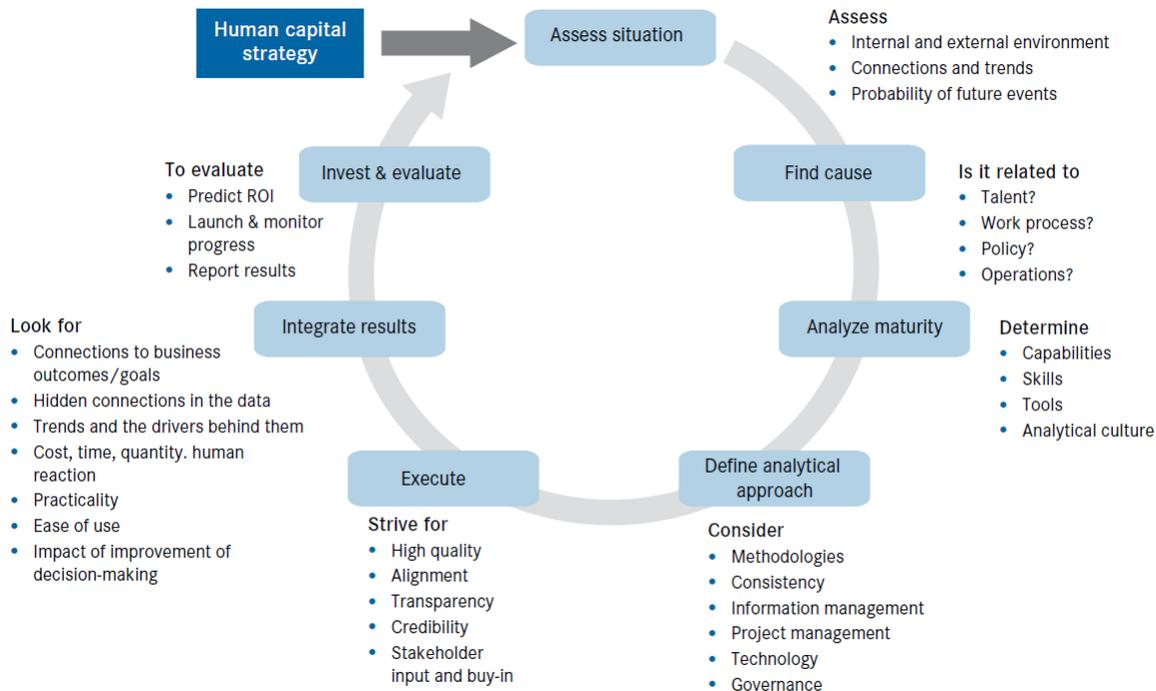
## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

Die Komplexität, Virtualisierung und Digitalisierung unserer Wirtschaftssysteme und Organisationen nimmt weiter zu. Plug-and-Play-Personalkonzepte werden bald an ihre Grenzen stoßen und durch neue, differenziertere Konzepte abgelöst.

Wer glaubt, mit den HR Transformationen der letzten Jahre sei der letzte Gipfel erreicht, liegt falsch (vgl. False Summit). Mit den künftigen Arbeitswelten sind die nächsten Gipfel bereits in Sicht.

### Mögliches Vorgehensmodell zur Entwicklung eines evidenzbasierten Personalmanagements



## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

### Literaturempfehlungen zu Workforce Analytics/ Evidenzbasiertes Personalmanagement

Brodbeck, F., Woschée R.: Grundlagen und Möglichkeiten eines evidenzbasierten Personalmanagements, in: Personalentwicklung: Themen, Trends, Best Practices, Haufe-Lexware, Vol. 22, S. 19-29 (2013)

Cascio, W. F., Boudreau J. W.: Making HR Measurement Strategic, in: Investing in People - Financial Impact of Human Resource Initiatives, S. 1-18 (2011)

Fitz-Enz J.: The ROI of Human Capital; Measuring the Economic Value of Employee Performance (2009)

Harvey, D., HR InSights: Annual Report, HR's Strategic Effectiveness 2013

Lawler E. III, Boudreau J. W., Mohrman S. A.: Achieving Strategic Excellence – An Assessment of Human Resource Organizations (2006)

McKinsey & Company and The Conference Board: The State of Human Capital – False Summit – Why the Human Capital Function Still Has Far to Go; Research Report R-1501-12-RR (2012)

Rousseau D. M.: Is There Such a Thing as Evidence-Based Management, Academy of Management Review, Vol. 31, No. 2, 256-269 (2006)

Rousseau, D. M. (Ed.): The Oxford Handbook of Evidence-Based Management (2012)

The Conference Board: CEO Challenge 2014

The Conference Board: Human Capital Analytics – A Primer (2012)

The Conference Board: Evidence-Based Human Resources – A Primer and Summary of Current Literature, Research Report E-0015-07-RR

Wunderer R., Jaritz A.: Unternehmerisches Personalcontrolling – Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement (2007)

### Download: Ausrichtung der Personalstrategie auf die virtualisierte und digitalisierte Arbeitswelt von morgen.



### Kontakt:

**Ralf Hendrik Kleb**  
Managing Partner  
ralf.kleb@baumgartner.de

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

# New Employment System In Japan 2015

Kenji Makita comments on the Government's plan to introduce a new employment system allowing performance-based pay for certain employee groups.



## Contact:

### Kenji Makita

Associate Partner, Tokyo  
kenji.makita@baumgartner.de

On June 24 the Cabinet of Prime Minister, Shinzo Abe, announced in the press conference the implementation of a set of economic reform strategies to boost mid- to long-term economic growth. One out of 10 strategies envisages the introduction of a new employment system that would allow **Performance-based Pay** for a certain group of employees.

One month before, on May 23, the Minister of Health, Labor and Welfare, Norihisa Tamura, spoke about his idea to introduce a **“White-Collar Exemption” (WCE)** to allow certain specialists a higher income at discretion instead of overtime pay. The specialists in mind are for example foreign exchange dealers, fund managers, IT specialists whose annual salary exceeds JPY 10 million (approx. EUR 75 thousand). According to Tamura the Labor Standards Act is will be revised next year.

## Some facts and figures:

- » Standard working hours are not more than 40 hours per week unless overtime is paid. (Labor Standards Act)
- » Overtime exemption applies to supervisors, managers, or persons handling confidential matters. (Labor Standards Act)
- » Distribution of workers' annual salary: over JPY 10 million 3.8%, JPY 3 – 10 million 55.2% and below JPY 3 million 41.0% in 2012. (National Tax Agency)
- » Japan's labor productivity ranks No. 19 among 34 OECD countries in 2011 (Japan Productivity Center)
- » Japan's population is expected to decline from 128 million in 2010 to 97 million in 2050, considering the falling birth rate and the increasing aging population (Cabinet Office, Government of Japan)
- » Japan's Global Gender Gap Index ranks No. 105 in 2013 (World Economic Forum)

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

The direct impact of the introduction of WCE on the defined target group (certain jobs with high income) will almost be nil because the target group represents only a small portion of the workers who are earning more than JPY 10 million per year (small portion out of 3.8% of the total workers (Ref: National Tax Agency). They are most likely exempted already from over time by the individual employment contracts.

However, besides other measures, the introduction of WCE is aiming at

- » **the increasing work efficiency of an decreasing workforce** (Ref: Labor Productivity of OECD)
- » **an improving working environment for women** (Ref: Global Gender Gap).

### Improving Working Environment for Women

We expect a hot discussions on working hours that could change the traditional custom that husbands are working late so that, in some cases, they finally catch the last train, while wives are obliged by household duties. The present situation does not allow wives to have a far distance work place. If hus-bands will come home much earlier to share housework and child care, wives have more chances to work. Therefore it's a good opportunity now to re-examine the way and style of working and to create a work-life balance, work-life flow, or work-life effectiveness.

However, many people fear a lag of overtime pay for the majority of workers if working long hours would be induced. often reported about so called "Black Companies", where young people are forced to work for long hours until "Karoshi" (a Japanese word, now listed in the Oxford English Dictionary, meaning death caused by overwork or job-related exhaustion).

### Increasing Work Efficiency

Still many Japanese companies apply a seniority based pay system, which is quite unique worldwide. The system originates from manufacturing industry as a major contributor to the economic growth of Japan, where the more working hours have led to a higher production. The seniority system still tends to promote working-hours-based merit ratings rather than performance. This is also due to a team-driven working style. cope with global competition the current pay system needs to change. WCE may trigger change towards a performance- based system. To abolish the traditional pay criteria and introduce a performance management system is inevitable.

### Baumgartner Consulting Expertise in Japan

Baumgartner senior consultants are experienced in the design and local implementation of job evaluation, compensation and performance management systems in Japan. Kenji Makita has more than 30 years of experience as HR Manager and consultant in particular in multinational companies located in Japan.

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

# Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt

BAUMGARTNER®PARTNER  
performance management solutions



**Enterprise2.0 meets HR**

Die Gestaltung einer virtualisierten Arbeitswelt stellt Organisatoren, Personalmanager und Führungskräfte vor vielfältige Veränderungen und Herausforderungen.

BAUMGARTNER®PARTNER  
performance management solutions



**leadership 4.0**

Die künftigen Arbeitswelten erfordern ein neues Verständnis von Führung und Zusammenarbeit.

BAUMGARTNER®PARTNER  
performance management solutions



**Industrie 4.0**

Die Aufgaben traditioneller Produktions- und Wissensarbeiter wachsen weiter zusammen – der Arbeitsbegriff muss neu definiert werden.

BAUMGARTNER®PARTNER  
performance management solutions



**personalstrategien**

Ausrichtung der Personalstrategie auf die virtualisierte und digitalisierte Arbeitswelt von morgen.

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

# Berichte & Studien aus den Practice Groups

## WHITE PAPER

zur integrierten Betrachtung von **Job Families, Job Gradings & Fach-/Expertenkarriere**



PDF herunterladen

## WEBINAR

Ergebnisse unserer **Gender-Pay-Gap-Studien** im Kontext von Demografie und Fachkräftemangel



Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Logib-D

Webinar starten

## TOOL

Tool-gestützter Prozess zur **Identifikation von Risk Takern** in der Financial Services Industrie



PDF herunterladen

## STUDIE

Ergebnisse unserer Studie zur Verbreitung, Nutzung und Ausgestaltung von **Zeitwertkonten**



PDF herunterladen

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

# Über Baumgartner & Partner

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH ist auf HR Strategie- und Umsetzungsberatung in großen und mittelständischen Unternehmen sowie öffentlichen Organisationen spezialisiert. Baumgartner beschäftigt ausschließlich international sehr erfahrene Berater, Thought Leaders und Top Executives aus der Praxis führender multinationaler Konzerne. Die Beratungsschwerpunkte von Baumgartner liegen in den Bereichen: People Strategies & HR Governance, Prozessexzellenz im HR-Management, HR Audit & Due Diligence, HR Controlling & Planning, HR in Restructuring, Performance Management, Talent & Workforce Strategies, Change Management, HR & Business Academies, Skills & Competency Management, Fach- und Expertenlaufbahn, Learning & Leadership Solutions, Management Audits, Global Job Grading, Total Rewards und Executive Compensation & Benefits.



## Baumgartner & Partner Management Consultants

Sie erreichen alle Berater zentral über  
Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Kontakt:  
ralf.kleb@baumgartner.de

[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)

Baumgartner is experienced in working on global assignments abroad. Complementary local services are offered through strategic alliances.  
**AMERICAS** Brazil | Canada | Chile | Mexico | United States **ASIA PACIFIC** Australia | China | India | Japan | Korea | New Zealand | Southeast Asia  
**EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA** Austria | Africa South/East | Belgium | Central Europe | CIS/Russia | Cyprus | Denmark | Finland | France | Germany | Greece | Ireland | Italy | Luxembourg | Middle East | Netherlands | Norway | Portugal | Spain | Switzerland | Turkey | United Kingdom

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

